

Crítica Parcial de la “Calidad Total”

Jorge Dávila*

El propósito de este trabajo es presentar una argumentación a favor de la interpretación de la Calidad Total como mecanismo homogeneizador de la vida organizacional. La homogeneización se caracteriza por el poder disciplinario que el actor organizacional se impone a sí mismo en el ejercicio de las "herramientas" de la Calidad Total. Ese poder disciplinario auto-sujetante es contrario a la actitud autonómica del individuo-en-sociedad, pero, a su vez, se expresa en un discurso en el que el lenguaje propio de la autonomía se degrada a través de la inversión de su significado.

I. INTRODUCCION

Quizás no resulte exagerado decir que tanto el investigador de operaciones como el ingeniero de sistemas terminen siendo, en esta década final del siglo XX, los testigos y actores privilegiados del proceso de consolidación de un modo social de la vida organizacional que se ha ido gestando desde los ya lejanos días de la revolución industrial.

Ese modo social de la vida organizacional puede ser observado y especificado a partir del conjunto de "técnicas" que lo modelan, lo modulan y lo hacen efectivamente posible. Entre tales técnicas, aquí privilegiamos a la Calidad Total. Ella no es, francamente, sino una entre otras de las técnicas dirigidas al ordenamiento de la vida organizacional que han florecido en este siglo, sobre todo a partir de la segunda guerra mundial¹.

Ese modo social de la vida organizacional puede concebirse como la realización de la pretensión de homogeneidad que le es consustancial al dominio de la Técnica en su conjunto; es decir, tanto en su vertiente "tecnológica" (dominio del control de los procesos naturales) como en su vertiente "tecnocrática" (dominio del control de los procesos humanos). Pero, ¿en qué consiste esa pretensión de homogeneidad?

Con homogeneidad queremos decir lo que la palabra significa en su raíz etimológica. A saber, *ομογενής*, del mismo género (*homogeneus*, en latín). Por supuesto que "homogeneizar" debe corresponder, entonces, a la intención de hacer

* Departamento de Sistemología Interpretativa, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

¹La Calidad Total, en cuanto técnica gerencial, puede agruparse entre las "modas gerenciales" recientes; a saber, *Just in time*, Quinta Disciplina, Reingeniería, Reinención, por citar las de mayor divulgación académico-empresarial. Sobre la caracterización de estas técnicas como modas (*fads*), véase (Jackson, 1994). En este trabajo sugerimos que distinguir estas técnicas gerenciales como "modas", por ende como pasajeras, es superficial.

homogéneo lo que originalmente no lo es. Así que la pretensión de homogeneidad, u 'homogeneización', no es más que la intención de convertir en "elementos" del mismo género a los que no lo son. Puede notarse que esta noción incorpora, como caso particular, a la habitual y restringida de homogeneizar limitada a procesos físicos y químicos. Y, ¿qué es lo esencialmente heterogéneo que la Técnica pretende homogeneizar? ¿de dónde le viene a la Técnica esa característica homogeneización?

En los límites de esta ponencia no podremos responder a profundidad estas difíciles preguntas. Sin embargo, el esbozo de la respuesta servirá de contexto para la interpretación del significado de uno de los mecanismos actuales de la referida homogeneización (a saber, la Calidad Total), de tal modo que la misma interpretación de este mecanismo pueda generar senderos del razonamiento por donde podamos encauzar las respuestas coherentes a esas preguntas. En lo que resta de esta introducción resumimos dicho esbozo de respuesta.

Decía José Ortega y Gasset, en 1933, que "en la Edad Media, en la época del artesano, la técnica y la naturalidad del hombre parecían compensarse y la ecuación de condiciones en que la existencia se apoyaba le permitía beneficiarse ya del don humano para adaptar el mundo al hombre, pero sin que ello llevase a desnaturalizarle –hoy , los supuestos técnicos de la vida superan gravemente los naturales, de suerte tal que materialmente el hombre no puede vivir sin la técnica a que ha llegado."(Ortega, 1977). ¿Qué significa que los "supuestos técnicos" rompan la compensación con los naturales? Ortega señala que la técnica moderna (la técnica del técnico, la llama) surge como antítesis de la técnica del artesano. La antítesis consiste en que la técnica del artesano se asociaba con la idea que el hombre tenía de su propia vida; a saber, consciencia de lo que es incapaz de hacer, consciencia de "su debilidad y de su limitación". Pues bien, la técnica moderna viene a romper con esa consciencia, a suplantarla por otra.

Y esa consciencia compañera de la técnica moderna no es más que azoramiento producido por la convicción que el hombre tiene de que su capacidad es ilimitada. Azoramiento que significa que él ya no sabe quién es, "porque al hallarse, en principio, capaz de ser todo lo imaginable, ya no sabe qué es lo que efectivamente es." Así que esta consciencia que acompaña a la técnica es consciencia de vida vacía; "la técnica, al aparecer por un lado como capacidad, en principio ilimitada, hace que al hombre, puesto a vivir de fe en la técnica y sólo en ella, se le vacíe la vida... De puro llena de posibilidades, la técnica es mera forma hueca –como la lógica más formalista–, es incapaz de determinar el contenido de la vida." (*ibid*).

La consciencia de la limitación, propia de la técnica del artesano, abría senderos por la subordinación de la técnica a un proyecto vital². Esto es, los resultados esperados del esfuerzo técnico alcanzan su pleno sentido en la

² Pudiera decirse que a la técnica del artesano le es propio sorprender y maravillarse al creador con su creación. Ese es, tal vez, el trasfondo de la limitación.

contribución que ellos entregan a la concreción de un proyecto de vida. En otras palabras, la técnica del artesano es medio, recurso, ayuda para un modo de vida construido, la más de las veces, como utopía. La técnica moderna, al convencerse el hombre de su ilimitación, ya no requiere de un proyecto de vida que le otorgue significado. Ella se basta a sí misma. Ella es medio de sí misma, ella es su propio fin. En una frase, pudiéramos decir que, con la técnica moderna, ya no se hace técnica para vivir sino que se vive para hacer la técnica.

La vida diluida en la realización de la técnica, constituye el núcleo radical, esencial de lo que llamamos homogeneización. Esto es, entonces, un esbozo de la respuesta a la pregunta por el origen de la homogeneización como característica de la técnica moderna.

Pero, también nos preguntábamos ¿qué es lo esencialmente heterogéneo que la Técnica pretende homogeneizar? El esbozo de respuesta a esta pregunta amerita considerar lo que se propone, básicamente, la técnica moderna y que, al mismo tiempo, constituye su afán; a saber, el control de los procesos tanto naturales como humanos para ponerlos en condición de utilidad.

Sin embargo, este afán de utilidad, propio de la técnica moderna, es un aspecto epifenoménico. Es el resultado posible gracias a la comunidad que hay detrás de toda técnica en relación con ser para sí misma su propio fin. Esa suerte de "propósito" común en toda técnica, hace que con independencia de la heterogeneidad de la "materia" objeto de la técnica, dicha materia pueda ser tratada de modo común; esto es, pueda homogeneizarse. De modo que es la reducción técnica de toda materia de la técnica –esto es, reducir dicha materia a un propósito que no sale de la misma técnica– la responsable de la pretensión de convertir en algo del mismo género lo que, originalmente, no es y con independencia de lo que sea. Ese es el enorme poder de la técnica. De allí, la consecuencia más importante: toda materia técnicamente reducida queda en comunión: **está reducida a ser-para**³. De allí el epifenómeno de la utilidad.

El no distinguir claramente el carácter epifenomenal de lo utilitario de la técnica, ha llevado a la expandida creencia en la predominancia –véase positiva o negativamente– de la técnica referida al control de los procesos naturales. Que ello sea una simple, aunque poderosa, creencia, sólo puede resultar claro si adoptamos una perspectiva histórica en la que dejemos de ver el pasado en términos del presente⁴.

Precisamente, la interpretación que aquí proponemos de las técnicas gerenciales como la Calidad Total constituye un ejemplo de cómo, en el dominio de la experiencia humana referida a la organización de la producción industrial, se

³ El tema de la técnica como aspecto esencial de la modernidad y expresión de un "totalitarismo socio-económico-político" es parte constitutiva de la reflexión heideggeriana. Véase un excelente resumen crítico en la introducción de (Ferry, 1991).

⁴ Sobre el enfoque histórico interpretativo el autor sigue su propia interpretación del pensamiento de M. Foucault. (Dávila, 1993).

funden, o confunden, materia natural y humana en la reducción técnica a un 'ser-para'.

En la siguiente sección se expone, de modo resumido, un recorrido histórico en el que se destaca tanto el origen como la transformación paulatina de la conjunción de las técnicas referidas al control de procesos naturales y las técnicas referidas al control del comportamiento de los hombres en cuanto sujetos del trabajo organizado industrialmente. No obstante, el énfasis se hace en la caracterización del segundo tipo de técnicas. En breve, nos proponemos destacar, en el marco de la vida organizacional propia de la sociedad industrializada, el cambio de carácter cualitativo que significan las técnicas tipo Calidad Total, en las que la auto-disciplina sustituye a la clásica disciplina estereotipada como meros efectos de dominación. En otra sección se hará más específico el carácter de la auto-disciplina en su relación con la degradación del lenguaje. Finalmente, se ilustra con algunos ejemplos diversos la interpretación aquí propuesta sobre la Calidad Total.

II. DE LA DISCIPLINA EN EL ORIGEN DE LA INDUSTRIALIZACION

Jean Baptiste Colbert, responsable de las finanzas del reino galo en tiempos de Louis XIV, escribía a este en 1664: *Si nuestras manufacturas, gracias a un trabajo cuidadoso, aseguran un buen nivel de calidad a nuestros productos, entonces llegaremos a ser los proveedores de los intereses extranjeros y el dinero de ellos fluirá hacia nuestro reino.* ¿Estaba Colbert recomendando al Rey Sol emprender en su reino un programa de Calidad Total? Dejados llevar por el significado que actualmente tienen las palabras usadas por Colbert, asalta la tentación de responder afirmativamente. Pero, es casi radical la diferencia que se puede establecer entre el significado de la frase en tiempos de Colbert y en el presente. Para ello bastaría con remarcar la connotación que en la esfera del trabajo tenía la manufactura⁵.

Dos rasgos esenciales del modo organizativo del trabajo en la manufactura son no tanto antecesores como expresiones distintas de lo que será el modo de trabajo disciplinario propio de la fábrica⁶. Ellos son, por una parte, el modo en que en la manufactura se concibe el producto. De ningún modo ello tiene que ver con especificidades propias del instrumento que ayuda al proceso. Antes bien, en la relación del operario con el instrumento, este último es extensión del campo imaginativo de aquel. En fin de cuentas, en la manufactura se conserva –en forma degradada– la expresión artística del artesano. Por otra parte, la ejecución rigurosa

⁵ La sola raíz etimológica del término ya es una indicación precisa. Manufactura es palabra latina que designa lo hecho a mano. Por extensión se asignó a los sitios donde se hace a mano un producto. Llegó a denotar, sin embargo, los espacios primigenios de las fábricas con una técnica de producción compleja y gran número de obreros realizando tareas de una profusa división del trabajo.

⁶ En todo caso es posible la comparación pues ambos se refieren al modo de relación de los sujetos del trabajo entre sí y con los procesos físicos involucrados.

de la faena laboral está estipulada en reglamentos externos (y generales) a la propia manufactura. Insistiremos en este segundo rasgo.

Los grandes talleres y las fábricas van a plantear una nueva dimensión al asunto del cumplimiento de la faena laboral. Esa dimensión se corresponde con una nueva modalidad de la vigilancia y del control. "Se trata ahora de un control intenso, continuo; corre a lo largo de todo el proceso del trabajo; no recae –o no recae solamente– sobre la producción (índole, cantidad de materias primas, tipo de instrumentos utilizados, dimensiones y calidad de los productos), sino que toma en cuenta la actividad de los hombres, su habilidad, su manera de trabajar, su rapidez, su celo, su conducta." (Foucault, 1976). En cambio, en la manufactura el control déspota se limitaba a la sanción prevista en un reglamento externo a la manufactura. De modo que el nuevo género de vigilancia y control viene a ser un complemento de gran importancia para el despegue productivo del modo de producción industrial que exige la optimización de la fuerza laboral. "La vigilancia pasa a ser un operador económico decisivo, en la medida en que es a la vez una pieza interna en el aparato de producción y un engranaje especificado del poder disciplinario." (*ibid*).

Esta noción de poder disciplinario es propia de la época en que se consolida en Europa la organización de la producción industrial. Esta va acompañada por la consolidación de otros mecanismos de ordenamiento social concentrado en una específica funcionalidad de las instituciones. En todas ellas, no aparece aisladamente el cambio cualitativo en la vigilancia y el control. Está acompañado por cambios en el modo de concebir el castigo; a saber, el establecimiento de un permanente proceso de sanción normalizadora y, por otra parte, mas reuniendo a esta última con la vigilancia jerarquizada, por la instauración de la modalidad examinadora como actitud propia del poder disciplinario.

La fábrica y el taller constituyeron espacios de relación social donde se acrisoló el poder disciplinario. Un poder que echa mano de expresiones simples, puntuales en la relación entre humanos de tal modo que erige a la disciplina en "técnica específica de un poder que se da los individuos a la vez como objetos y como instrumentos de su ejercicio." (*ibid*).

El individuo que "fabrican" las fábricas es reconocido como sujeto del trabajo productivo industrial. En cuanto tal es el sujeto de la técnica estando sujetado a la técnica.

Lo más sorprendente de la labor humana industrializada es que logra reunir el afán de dominio técnico propio del instrumento maquinal con el afán del dominio técnico del comportamiento humano como necesidad indisoluble de la producción material. La optimización de la producción (material) hace surgir, de suyo, la pretensión de optimizar el comportamiento humano.

En la fábrica y el taller del Siglo XIX se engendra todo un sutil cuerpo de conocimiento relativo a la manipulación del comportamiento de los hombres en cuanto sujetos del trabajo industrial (modos de vigilancia, de control del

comportamiento normalizado, pruebas, ensayos, exámenes de habilidades y aptitudes) que constituyen la carta de nacimiento de lo que, con no poca pompa, se llamará en el albor del siglo XX la ciencia gerencial o administrativa.

III. LA CALIDAD TOTAL EN EL PENSAMIENTO ORGANIZATIVO DEL PRESENTE SIGLO.

La Calidad total, y en general las "modas gerenciales", responde a un cierto proceso de decantación de las ideas que sobre la organización del trabajo se han ido depurando desde la aparición del Taylorismo. Desde inicios de siglo ha habido una manera dominante de concebir y observar la vida organizacional. El criterio clave para esa manera de concebir y para el modo de observación de la vida de los hombres en torno a la organización del trabajo, ha consistido en variaciones alrededor de la búsqueda del perfecto ordenamiento funcional de la vida organizacional. Puede decirse, quizá con un poco de exageración, que el pensamiento organizativo se ha desarrollado a través de un proceso de purificación de búsqueda de legitimidad para las formas de sujeción del individuo en su vida del trabajo⁷.

La búsqueda de legitimidad de dichas formas de sujeción no es otra cosa que la búsqueda de aceptación de **las técnicas del control, de la vigilancia y de la supervisión del comportamiento de los hombres** en el ordenamiento funcional del modo organizado del trabajo. Que la gente sea controlada y vigilada a través de instituciones no fue, propiamente, un invento de las formas organizadas del trabajo industrial. Sin embargo, son, ciertamente, una purificación de las técnicas del control y la vigilancia del comportamiento mediado por el trabajo fabril y acoplado (ideológica y doctrinariamente) con la "recompensa" de la productividad. Es decir que la construcción de una ideología basada en la noción del rendimiento máximo del trabajo, en la noción del efecto "benévolo" de la productividad, es la justificación de técnicas del control y vigilancia del comportamiento del trabajador. Comportamiento predefinido a la acción concreta del trabajo cuya aceptación está dada en el propio ingreso al ámbito de la organización del trabajo. Es decir que, la aceptación de las técnicas del control, vigilancia y supervisión (su legitimidad) está dada por la convicción de que el "efecto recompensa" de la productividad se ve como una promesa de mejores condiciones de vida en general en un plazo no remoto. En ello el papel ideológico de la productividad logró el efecto de ocultamiento de la crítica radical a la organización del trabajo industrial, crítica que veía a esta organización del trabajo como el más refinado modo de la explotación del hombre por el hombre. Pero, como por visión simétrica, dicho ocultamiento tuvo su expresión palpable en las técnicas del comportamiento del trabajador: la sujeción del individuo a su trabajo es asegurada por un intermediario entre el trabajador y el dueño del capital. Este

⁷ En otro trabajo el autor ha sugerido que la Ingeniería de Sistemas realiza la misión histórica de esa purificación. (Dávila, 1994).

intermediario toma múltiples formas. Puede decirse que el pensamiento organizativo ha sido la matriz generadora de esas múltiples formas de intermediación.

El propósito final de esas formas de intermediación es que el trabajador internalice una visión de sí mismo (de sus acciones) como sujeto del trabajo (es en él que descansa la realización concreta de la productividad) al tiempo que se sienta sujeto al trabajo (la realización de sí mismo no es otra cosa que ser sujeto del trabajo predefinido por otros). Pudiéramos decir que en esto descansa el **¡sentirse parte de la cadena de producción!** Resulta evidente, para quien haya revisado cuidadosamente el esquema de organización del trabajo diseñado por Taylor, que el Taylorismo colocó la primera piedra del edificio sobre el cual se han ido erigiendo variantes purificadas de las formas de intermediación.

La Calidad Total puede entenderse como una novedosa forma de intermediación. Quizá una de las más refinadas que haya podido desarrollarse. Su novedad consiste en lograr desplazar casi completamente el epicentro de la intermediación al propio individuo trabajador. Dicho en términos taylorianos: es como si se fundiera en un solo sujeto el capataz y el obrero. Dicho en términos del control, la vigilancia y la supervisión: estos procesos se viven, se ejecutan, se definen ya no como provenientes de una imposición sino como ¡auto-impuestos!. Es decir, que se logra dar el gigantesco salto de la sujeción a la auto-sujeción, sin que cambie en nada el propósito final de la intermediación. Significa, por lo demás, haber purificado el propio proceso de generación de las técnicas del control del comportamiento al pasar, obviamente, a manos del propio trabajador. Es decir, **el trabajador es el eslabón creador de su propia cadena sin posibilidad de renuncia a ser eslabón**⁸.

Hemos dicho que la Calidad Total está entre las más refinadas formas de la intermediación. Y reseñamos cómo su novedad está, en lo que concierne a la vida del trabajo en lo interno de la organización del trabajo, en la conversión del trabajador en ser él mismo el autor de la sujeción. Pero el asunto va más lejos. Resulta que las técnicas de la Calidad Total, entre otras cosas por su inmensa sencillez, alcanzan el ámbito externo de la organización del trabajo productivo. No haría falta insistir en el hecho de que la sencillez de las técnicas amplía el espectro de su aplicación en, prácticamente, toda forma organizada de actividades, como efectivamente ha sido el caso⁹.

Si en el ámbito interno de la vida organizacional la Calidad Total representa el decantamiento del Taylorismo, y de otras técnicas de corte más psicológico para el control del comportamiento del hombre, en el ámbito externo de la vida organizacional puede decirse lo mismo, pero en relación con el conjunto de técnicas que se pueden abarcar bajo la etiqueta de planificación y gerencia

⁸ Nótese que estamos usando la noción de cadena en sus sentidos figurados.

⁹ Sobre este último punto volveremos en la última sección.

estratégica. En resumidas cuentas pudiera decirse que en este último conjunto de técnicas la preocupación esta centrada --igual que en todo el pensamiento organizativo-- en el rendimiento de la producción, pero, haciendo énfasis en el comportamiento de agentes externos a la vida organizacional. El propósito: la vigilancia y el control de los sujetos que conforman el ambiente de la organización, todos resumidos en la expresión "mercado". Sobrevivir en el mercado es la tarea de toda estrategia empresarial.

De modo que este conjunto de técnicas estratégicas requiere que se le añada a la caracterización del sujeto del trabajo y sujeto al trabajo que conformaron las viejas técnicas una nueva caracterización. Hacer del "individuo-trabajo" el autor y actor comprometido con el porvenir de la organización. Es decir, la sobre vivencia de la empresa en el mercado se hace sinónimo de las posibilidades vitales futuras del individuo-trabajo. Acto de reforzamiento de la sujeción al trabajo. Pero en este añadido de "actor estratégico" que obtiene el individuo-trabajo por las técnicas de intermediación de la estrategia empresarial, ya no sólo importa controlar el comportamiento de los otros individuos-trabajo... sino, con mayor vigor, el de los individuos-cliente. De modo que el ámbito externo de la organización (cualquier otro miembro de la sociedad) comienza a ser visto como sujeto del control de la organización de la producción.

Lo que las técnicas de la Calidad Total decantan del conjunto de técnicas estratégicas, de nuevo por su extraordinaria simpleza, es la sujeción de individuos no miembros de la organización de la producción... como si lo fueran. Incorporar proveedores y, sobre todo, clientes del negocio homogeneizándolos como parte del negocio se va convirtiendo en tarea fácil. La homogeneización del comportamiento usualmente se reviste de un lenguaje muy especial: ¡participar como cliente en la definición del negocio –en la definición de la calidad del producto que desea– es como sentirse parte de la familia empresarial!

En resumen, la Calidad Total se convierte en mecanismo que permite al individuo construir la ilusión de ser participante de la definición de su propia vida (en el trabajo) al tiempo que él se comporta como el artífice de su propia sujeción. Pero, por si eso fuera poco, el individuo no ve en los otros (dentro y fuera de la vida organizacional) más que sujetos de un comportamiento humano homogeneizado en el único objetivo de la vida organizacional de la producción: la productividad. La productividad, como la expresión más refinada de la técnica moderna: suerte de espacio en que se ahoga todo vano esfuerzo de proyecto vital.

Las técnicas de la Calidad Total pudieran entenderse entonces, como expresión de la mediación que los hombres en la vida industrializada moderna han venido homogeneizando a favor del control de sí mismos por intermedio del control de los otros. Esta idea se ilustra en la siguiente sección.

IV. CALIDAD TOTAL: DEGRADACION DE LA AUTONOMÍA

Una empresa consultora norteamericana, de las que actualmente inundan el mercado del entrenamiento profesional, ha ofrecido recientemente en Venezuela un seminario dedicado a una de las tantas aplicaciones de la Calidad Total, a través de una sugestiva publicidad. Se trata de un folleto en cuya portada aparece la frase "calidad total" encima de una sencillísima ilustración: el dibujo simplificado, aunque generando la perspectiva tridimensional, de una **cadena** de cuatro eslabones.

El conjunto formado por la frase "calidad total" y el dibujo de la cadena parece decirnos: "la calidad total es *como* una cadena". El efecto de asociación puede, tal vez, llegar más lejos, convirtiéndose en definición: "la calidad total *es* una cadena". ¿Qué relación básica y esencial podemos hacer para asociar o definir a la Calidad Total como cadena?

Esta no me parece una pregunta inútil. Tampoco me parece una exageración pretender hilvanar una discusión sobre el significado de la Calidad Total a partir de una publicidad aparentemente simple y común.

Dos perspectivas, al menos, parecen ofrecerse cuando se nos presenta el conjunto de palabras ("calidad total") y figura (el dibujo de una cadena). Tales perspectivas se corresponden con la suposición de que el observador sea depositario o no de alguna pre-concepción relativa a la Calidad Total. En cualquiera de los dos casos, es posible suponer que siempre hay una noción precisa sobre la figura. Con toda certeza la figura evoca al objeto "cadena" tan común en la vida cotidiana de todos, a través de sus múltiples usos y simbolismos asociados. Acerquémonos al detalle de las dos perspectivas.

En el supuesto de que no se posea alguna pre-concepción sobre la Calidad Total, es de esperar que la noción del objeto cadena, con su simbolismo asociado, se convierta en la conductora de la asignación de significado a la frase "calidad total". Es decir, por intermedio de lo que expresa la figura de la cadena nos representamos el significado de la expresión "calidad total". En ese caso, el observador pudiera acudir a la noción siguiente: "unión casi indisoluble de fragmentos totalmente homogéneos" (modo en que se nos presenta usualmente una cadena). Pero también pudiera acudir a los simbolismos asociados con las cadenas, a saber: por una parte, la sujeción causada por una pasión vehemente y, por otra parte, la pena aflictiva del condenado a llevar una cadena sujeta al cuerpo. Con estos tres elementos (la noción objetiva y los dos simbolismos) se formaría un significado de la expresión "calidad total" que tendría una connotación negativa que pudiera resumirse así: **la Calidad Total sería un modo de sometimiento que férreamente se impone como una pena a los hombres y del cual es casi imposible desprenderse**. Esta posible connotación deberá resultar, lo menos, chocante a quien tiene alguna pre-concepción *standard* de la Calidad Total. Esto nos permite identificar la segunda perspectiva.

La segunda perspectiva, decíamos, corresponde a quien se acerca a la combinación de la frase "calidad total" con la figura de una cadena, con una cierta pre-concepción de lo que significa la Calidad Total. Toda pre-concepción *standard* de la Calidad Total supone un acuerdo básico en torno a lo que, primariamente, ella se refiere; ello es, el modo de organización de la producción. El supuesto fundamental de ese acuerdo es que debe desarrollarse un mecanismo de ordenamiento de la actividad productiva conjunta de los hombres, en torno a una unidad de producción, que reúna la contribución individual haciendo sentir a cada quien parte de un conjunto homogéneo que se entrega al rendimiento productivo excelente de acuerdo con patrones fijados por consenso de todos los participantes en el trabajo. De modo que, con esta pre-concepción, la asociación con la figura de la cadena de la frase "calidad total", no podría ser otra que la de la unión férrea que simboliza el encaje de los eslabones. De este modo, la armonía de la figura de la cadena con la frase "calidad total" sugeriría el siguiente significado: **la Calidad Total sería un modo de relación del trabajo organizado para la producción en el que cada hombre se une homogéneamente a otros conformando un enlace firme para la excelencia del resultado laboral**. Este significado está cargado de una valoración positiva. Es como un modo de realización individual en el que el hombre (trabajador) ofrece lo mejor de sí al encuentro con los otros hombres en la tarea de producir con pasión de excelencia. Parece, entonces, que esta perspectiva es la antípoda de la primera perspectiva.

¿Es alguna de estas dos perspectivas falsa? Esta interesante pregunta es muy difícil responderla de modo concluyente. Quisiera mostrar un curioso modo de convivencia de las dos perspectivas en la que el asunto de su certeza o falsedad no es lo relevante.

Se trata de lo siguiente. Las expresiones propias de la segunda perspectiva sobre la Calidad Total pueden interpretarse como modos de expresión que ocultan, incluso para sí misma, el significado que a la Calidad Total otorga la primera perspectiva. Es decir, en la propia pre-concepción básica de la Calidad Total –así como en los discursos más elaborados que propagan los "vendedores" de la Calidad Total– se aceptan, de un modo muy sutil, expresiones propias del significado negativo de la primera perspectiva, pero haciéndolas aparecer como positivas. La sutileza se presenta en muy variados grados, mas siempre a través del lenguaje que utiliza. El uso del lenguaje en la Calidad Total me parece que se corresponde con formas degradadas de un lenguaje con connotaciones ya establecidas que se someten a desfiguraciones.

En lo que sigue se ilustra este asunto en dos niveles. Ellos son: a) formas abusivas del lenguaje común, como lo mostraré a propósito de la figura de la cadena y b) la modalidad de auto engaño del trabajador a través de la individualización extrema basada en el control manipulado de las acciones de los otros por medio del lenguaje. Veamos en detalle cada uno de estos dos niveles.

a) Volvamos a la figura de la cadena. Cuando se expresó la primera perspectiva, vimos los posibles sentidos a los que apunta la figura de una cadena. Esos sentidos posibles son los que formalmente nuestra lengua acepta. (Por cierto, no hay mayor diferencia en otras lenguas; por ejemplo, en Inglés o Francés). Sin embargo, la segunda perspectiva hace una lectura muy peculiar del sentido "objetivo" de la noción de cadena. Esa lectura, bastante usual en el lenguaje ordinario –y sobre todo el ligado al mundo de la producción industrial–, construye una analogía con la noción de cadena concentrando la atención más en los eslabones que conforman una cadena que en la cadena en sí. Y esto es muy curioso, porque resulta que los sentidos figurados de la noción de cadena se construyen desde la base de suposición del objeto completo sin importar sus partes; más aún, lo que importa para esos sentidos figurados es un uso concreto de la cadena como objeto. Así, el sentido figurado de sujeción está ligado al uso del objeto cadena como mecanismo de atadura de hombres concretos. Notemos cómo al hacerse énfasis en los eslabones se desfigura este sentido que requiere el supuesto del objeto cadena.

De este modo podemos notar un uso desfigurado del lenguaje tras del cual parece hacerse explícito un cierto propósito. Sutil uso del lenguaje que transfigura, por así decirlo, el simbolismo negativo asociado a la cadena como objeto para colocarlo al servicio de una aséptica positividad meramente descriptiva. ¿Cuál? Ni más ni menos que la que de la noción de cadena, entendida como objetos unidos férreamente, usamos, por extensión, para referirnos, por ejemplo, a una cadena montañosa... pero ahora referida a hombres: es decir los hombres como objetos; los hombres como eslabones (¡ya no unidos por cadenas de hierro como en las cadenas de presidiarios llevados a un trabajo forzado como castigo!), sino "hombres-eslabones" unidos para el trabajo productivo.

"Hombre-eslabón" que en su única y solitaria consciencia de ser eslabón homogéneo se desprende (¡esta es la asepsia!) de toda posible inquietud en relación con el por qué y para qué del trabajo productivo. Es decir, reducido a una sola posible respuesta ante estas interrogantes, a saber, la convicción de ser eslabón. Hombre transformado en la quietud de una montaña que sólo "sabe" ser montaña para que otros digan que es parte de una cadena. Hombre que se reconoce como eslabón y que, mirando a su lado no ve, en los otros, cosa distinta a eslabones. De modo que él se reconoce a sí mismo como eslabón-cadena o cadena-eslabón que son una y la misma cosa: él mismo, él solo. Esto no es otra cosa que un extraordinario mecanismo de degradación de la autonomía del sujeto. Nótese que fácilmente se puede creer que el trabajador, al sentirse "liberado" de la dura faena de interrogarse sobre por qué ha de concebirse a sí mismo como integrante de una cadena, adquiere un cierto grado de libertad. Para entender mejor esta última idea es necesario que veamos el otro nivel en el que añadiré mayor argumentación a favor de la tesis que intento defender: que la Calidad Total es

parte de un poderoso mecanismo de la degradación de la autonomía del ser humano. Pasemos entonces al segundo nivel.

b) La empresa como vocación. Este parece ser el *dictum* de toda la gama de técnicas con que hoy se desenvuelve la vida organizacional. El compromiso total de sí mismo --en cuerpo y alma-- con la actividad que le corresponde en la empresa se va convirtiendo en exigencia imprescindible para la aceptación como miembro de la vida organizacional. Ello ocurre con independencia de jerarquía, de profesión, de capacidades. Asistimos a una suerte de frenesí religioso. Curiosa transposición del estricto sentido de la vocación. La vocación es "llamado de Dios a la religión"... la empresa como vocación es el llamado del Dios Mercado a cada individuo.

En esta renovada faceta de la vieja ideología liberal se ubica la Calidad Total como instrumento al servicio de una **dominación sin rostro** de la humanidad. La dominación está internalizada en cada individuo que no se reconoce a sí mismo más que como individuo. El mecanismo de individualización se radicaliza, se extrema en la propia percepción que cada quien tiene de sí mismo mediado por su entrega total a la "cultura empresarial" que lo cobija. Pero, ocurre que toda "cultura empresarial" coincide en un mismo vértice: que cada individuo logre el control de sí mismo por medio de técnicas que buscan el control de los otros. En términos simplistas, esto significa que la tranquilidad de cada individuo se logra más efectivamente si él es capaz de controlar, o manejar, todas las posibles fuentes de perturbación de su comportamiento que descansan en el comportamiento de los otros. Es decir que procedemos a degradar al otro al nivel de fuente perturbadora de nuestros comportamientos, degradándonos a nosotros mismos como sujetos de la tranquilidad individual.

Reducir el espectro de posibles comportamientos del otro, encadenar sus comportamientos para asegurarme la tranquilidad de seguir siendo sólo el eslabón de la cadena: esto parece ser el sentido último de las técnicas de manipulación de unos por otros. Ello, me parece, es la razón de ser de la simpleza de las técnicas de la Calidad Total. Es decir, no es porque las técnicas sean simples, fáciles de aprender, que entonces logran un inmenso espectro de aplicación. Más bien, es que ellas son simples porque de ese modo responden a la exigencia de un modo de relación entre los hombres donde lo único importante es la relación que media el mercado; relación que nos reduce la vida al mero intercambio mercantil impulsado por la única aceptada motivación: el consumo individualizado.

La empresa como vocación ha encontrado múltiples expresiones técnicas para su desenvolvimiento. Liderazgo, Participación, Creatividad, Excelencia son algunos de los términos preferidos en que se oculta, como el caracol en su dura concha, esta suerte de religión liberal. Como último ejemplo quisiera referirme brevemente a la "pasión por la Excelencia". En la producción de bibliografía

gerencial, parece que desde los años 80 ningún libro haya sido vendido en mayor número de ejemplares que uno que explotó sin piedad la idea de excelencia.

Asociar la entrega absoluta del individuo al culto empresarial con la noción de excelencia resulta un especialísimo modo no solo de reafirmar el modo de verse a sí mismo a través de la manipulación del comportamiento de los otros manipulándose a uno mismo, sino que, además, se consagra ese modo como un modo de relación con otros que no se discute. La excelencia no se discute. No podrá discutirse jamás. Como siempre la noción lo significó: la excelencia es grado último, es grado supremo; también es símbolo de respeto absoluto (como cuando nos referimos a alguien como "su excelencia"). Quien no ha alcanzado la excelencia sólo le queda aspirar a ella. Pero la religión empresarial no acepta la sola aspiración... hay que seguir el camino (¿o el calvario?) de búsqueda de la excelencia. Y así los dioses quedan como personificados en las empresas excelentes. Pero, curioso, lo que nos muestran las empresas excelentes, más que el disfrute del alcance del empíreo, es el conjunto de técnicas del manejo de comportamiento de los individuos que hacen posible el camino a la excelencia.

En resumen, ¿qué son estas técnicas de manipulación en las que se incluyen las de la Calidad Total? Sugiero que son formas internalizadas de convicción ideológica auto impuestas por el individuo que legitiman la entrega de su autonomía al tiempo que se forjan la ilusión de estar alcanzando la más plena libertad. El individuo cree decidir su propia participación y definición de sus actos siendo víctima de la degradación del lenguaje que no le permite ver más que los eslabones (que son él mismo y los otros) constitutivos de la propia cadena que va forjando para sí mismo.

No es que la Calidad Total sea como una cadena. Tampoco que la Calidad Total sea una cadena. Resulta que la Calidad Total es técnica de manejo de nuestro espíritu para fabricar nuestras propias cadenas. Es mecanismo para degradar la autonomía que nos define esencialmente. Es mecanismo de auto-encarcelamiento de nuestra auténtica libertad.

REFERENCIAS

- Dávila, J. (1993) *Foucault's Interpretive Analytics of Power*, Systems Practice, 6(4), p.p. 383-405.
- Dávila, J. (1994) *La Ingeniería Social como destino de la Ingeniería de Sistemas*, Conferencia invitada en el VI Congreso Venezolano de Ingeniería de Sistemas, Mérida, Venezuela.
- Ferry, L. (1991) *Filosofía Política I*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Foucault, M. (1976) *Vigilar y Castigar. El nacimiento de la prisión*, Siglo XXI Editores, México.
- Jackson, M. (1994) *Beyond the Fads: Systems Thinking for Managers*, Working paper N° 3, The Centre for Systems Studies, University of Hull.
- Ortega Y Gasset, J. (1977) *Meditación de la Técnica*, Revista de Occidente S.A., Madrid.